

第四章 組織

I. 組織体制構築の留意点

知的財産権は、特許庁に出願してから権利を得るまでの期間が数年に及ぶこともあり、権利の存続期間は10年以上に及びます。また、知的財産権に関わる業務を遂行するには専門的な知識も必要なので、専任の知的財産担当者を設けることが理想的です。

しかし、現在の公的試験研究機関においては、知的財産担当者が約3年で人事異動するところも多いとされています。

したがって、知的財産担当者を孤立させない組織対応が必要です。知的財産担当者が小さい場合は、知的財産担当者が所属する部門全体で知的財産問題を考え、対応策を練る必要があります。大がかりな仕掛けは必要でなく、部門で行っている部員全体の朝礼や週報会議の場において、知的財産課題を取り上げて、知的財産担当者をサポートすることも有効です。

また、研究センターが分野で分かれていて本部（知的財産管理担当）で全ての研究センターを掌握しがたい場合は、各センターの研究員等を知的財産管理の補助者（リエゾン担当）として任命し、本部と各センターの知的財産活動の統一化を図ることも考えられています。

知的財産担当者が3年間で人事異動するとしても、組織としての知的財産活動は強化していく必要があります。知的財産活動と研究開発戦略の一体的管理を行う合議体として、知的財産担当部門、公的試験研究機関トップ並びに研究センター長（含む複数の研究センター長）から構成される「運営会議」などを設けることも組織的活動を強化する方法として有効です。

また、内部知的財産担当者が知的財産に関する専門知識を有しない場合、国内外での特許権を取得できる体制、他者特許の侵害を防ぐ体制を構築することが必要です。

知的財産を管理する者は、知的財産の管理に関し外部知的財産専門家に一任せず、外部知的財産専門家と対等に意見交換をする能力を早期に身に着ける必要があります。詳細は「第五章人材 III. 外部知的財産専門家の活用」をご参照ください。

公設試知的財産アドバイザーの支援を受けた公設試活動

事例 4 知的財産担当部門の全職員に対する知的財産出願から知的財産活用への動機付け（朝礼の活用）

当公的試験研究機関の知的財産担当者は、キャリアが短く、主に特許出願に関する事務処理が中心のため知的財産活用面の業務については未経験であり、また知的財産担当者の抱える知的財産に関係する課題を、所属する知的財産担当部門内で共有することは稀であった。

キャリアが浅い知的財産担当者の孤立を避け、関連部署との連携を強化し、かつレベルアップを図るには、知的財産担当者のみならず全員が知的財産に関連するテーマを報告し合い知的財産課題を解決する方法が最適であることから、従来から実施していた朝礼において、知的財産担当者のみならず部門の職員が知的財産に関する報告を行うこととした。同時に報告に終わらず、報告された知的財産に関する課題については、対策案を全員で検討することとした。

結果、特許出願の可否判断において、企業での活用の考慮、県産業への貢献度、実施の難易度、権利技術の容易性等総合判断を行う必要があることが共有され、部門の職員が特許出願の目的を理解するに至った。小さな事柄から始まった活動は、研究開発戦略の見直し、企業ニーズの収集等関連業務を強化する動きにつながり、個別研究開発における先行技術調査の活用、拒絶理由通知対応、知的財産の企業へのPR等、知的財産担当部門全体で知的財産活用を意識した活動へ発展した。

事例 5 組織内に知的財産活動を浸透させるためのリエゾン担当者会議

当公的試験研究機関は、公的試験研究機関内に複数の研究センターが存在しており、各研究センターの技術支援部員を知的財産リエゾン担当者として任命している。リエゾン担当活動を活性化するためリエゾン担当者会議を企画し、定期的に開催することとした。この活動の結果、i) 特許出願前の弁理士、リエゾン担当者、及び知的財産担当者検討会議の普及、ii) リエゾン担当者の研究センター内知的財産活動キーマン（情報発信源及びコントロールタワー）としての自覚、iii) 渉外案件や権利化案件の解決に向けたリエゾン担当者と知的財産チームとの連携強化などの効果を得た。

さらに、公的試験研究機関のトップ及びミドルマネジメント層をも巻き込んだリエゾン活動とするために、本部組織の企画部とリエゾン担当が連携して、「リエゾン担当者活動発表会」を企画した。

これにより、トップ及びミドルマネジメント層が、本部組織の企画部と連携して日常的に知的財産活動を行っている研究現場のリエゾン担当の活動成果や苦労等を認識し、さらに、①リエゾン担当者が各研究センター内の知的財産に係る情報発信源であること、②特許より論文発表を先行する傾向にある研究員等に歯止めをかける機能を担っていること（コントロールタワー）について理解を深める機会となった。

Ⅱ．機関の規模に見合った知的財産組織体制

1．小規模機関（50 名以下）の知的財産組織体制

（1）外部知的財産専門家との連携

小規模機関においては、1名の知的財産担当者が全ての業務を担うことが必要です。知的財産担当者が3年程度で異動することを考慮すると、外部知的財産専門家と密に連携できる体制を構築することが不可欠です。公的試験研究機関の役割を正しく理解したうえで、他者特許の侵害防止のための特許情報調査業務（以下、「他者特許情報調査業務」という。）、国内外で特許権を取得するための発明発掘業務、出願業務、及び知的財産教育業務等を依頼できる弁理士等の外部知的財産専門家を確保することが必要です。

外部知的財産専門家は、それぞれ得意とする分野が異なるとともに、外部知的財産専門家の判断が常に正しいとは限りません。そこで、複数の外部知的財産専門家とのつながりを持つておくことが望ましいといえます。特に、つながりが深くなる地元の外部知的財産専門家が適正な業務を行っているかどうかをチェックするために、地元の外部知的財産専門家だけでなく、さまざまな企業の知的財産業務に関わっている他の地域（東京・大阪等）の外部知的財産専門家とのつながりも確保しておくことが好ましいでしょう。

他の地域の外部知的財産専門家とのつながりを確保するための方法として、例えば、他の地域で開催される知的財産関連のセミナーに出席し、講師を務める外部知的財産専門家とつながりを持つという方法が考えられます。セミナーに参加している外部知的財産専門家と名刺交換をして、専門分野を質問してみることも有効です。各地域の外部知的財産専門家の情報を持っている発明推進協会に相談してみることもよいでしょう。

例えば、以下のチェックポイントを確認します。チェック結果に、複数のN o（該当しない）が定常的にある場合は、外部知的財産専門家の業務内容が不適切であると考えられます。

【表3 外部知的財産専門家のチェックポイント】

業務種別	チェックポイント	チェック結果
発明面談時	発明の内容を的確に把握したか？	
	発明の内容について、事前に検討してきていたか？（事前に資料を送付済の場合）	
	出願から権利化までの流れをわかりやすく説明してくれたか？（質問した場合）	
	費用について明快な説明があったか？（質問した場合）	
	外国出願制度について明快な説明があったか？（質問した場合）	
	明細書作成期限、出願期限について確認があったか？	

明細書作成	特許請求の範囲（請求項1）に、発明の本質的な内容が記載されているか？	
	【背景技術】～【発明が解決しようとする課題】の説明が適切か？	
	発明の実施形態の説明が、わかりやすく、技術的に正しく記載されているか？	
	誤字・脱字はほとんどないか？	
中間処理	対応方法の案を提供してくれたか？	
	対応方法の案は適切であったか？（拒絶理由が解消されたか？）	

公設試知的財産アドバイザーの支援を受けた公設試活動

事例 6 弁理士の評価と知的財産マネジメントに係る体制の構築

当公的試験研究機関においては、知的財産担当者が最長3年で代わっており、知的財産マネジメントの重要な部分は、外部知的財産専門家に相談したうえで、公的試験研究機関としての意思決定を図っており、外部知的財産専門家の質の評価が重要になってきた。

良い弁理士とは何かの定義付けを行い、その定義に該当する人物を発掘する作業に着手したが、長年付き合ってきた外部知的財産専門家との絆は断ちがたいところであり、外部知的財産専門家が手掛けた案件を分析するため、「依頼実績のある弁理士リスト」、「弁理士評価シート」、「年度発注計画書」及び「予算・実績対比表」を作成し、その分析に基づき変更の趣旨を説明した。

新たに選任する外部知的財産専門家の評価も重要となる。国内と外国出願の代理人を同一とするか分離するか、どのような情報・データベースに基づき面談する外部知的財産専門家を絞り込むかの課題もでてきた。

その結果、知的財産グループ主体による計画的な発注体制を確立し、弁理士、研究員等及び知的財産グループとの3者面談の実行により、地場の弁理士と良好なコミュニケーションが取れるようになり、研究成果に見合った「きちんとした」権利に仕上げる体制を構築した。

継続的な良好な関係構築には、公的試験研究機関側の核心を付いた議論ができる能力啓発も必要である。

(2) 業務マニュアルの整備

知的財産担当者が3年程度で異動することを考慮すると、知的財産担当者が変わっても、同等レベルの業務内容を継続するための業務マニュアルを整備しておく必要があります。

また、他者特許情報調査業務、発明発掘業務、出願業務の詳細については、外部知的財産専門家に任せるとしても、外部知的財産専門家に依頼するための管理業務や予算の管理業務を外部知的財産専門家に任せすることはできません。そこで、これらの管理業務のマニュアルを整備しておく必要があります。外部知的財産専門家の業務内容が適正であるかどうかをチェックするためのマニュアルを整備しておくといでしょう。

公設試知的財産アドバイザーの支援を受けた公設試活動

事例 7 知的財産実務の業務プロセスの見える化を目指した知的財産実務マニュアルの編纂

当公的試験研究機関の知的財産担当者は、原則3年で人事ローテーションが行われ、知的財産専門職の育成が求められているにも関わらず、当公的試験研究機関の実情に対応した知的財産実務（国内外の権利取得等）及び渉外（権利の活用等）に係るマニュアルがなく、新任の知的財産担当者は見よう・見まねで知的財産業務を処理していた。

当公的試験研究機関は、新任知的財産担当者が業務をスムーズに引き継げる内容でかつ実務力の向上に資するものの作成をめざし、次の指針に基づき「当公的試験研究機関版の知的財産マニュアル」を作成した。

- ①定型業務（特許庁・代理人手続きに係る事務管理等）は漏れなくマニュアル化する。
- ②マニュアル化できない非定型業務（判断業務等）は事例集を作成する。

策定にあたっては、本冊子（公的試験研究機関知的財産管理活用ガイドブック）の暫定版から参考となる内容を適宜織り込み、また、案件毎の「業務整理シート」を作成して業務プロセス・実務課題等の見える化と編纂作業を進めた。

マニュアル編纂作業は、知的財産担当者にやるべき業務の確認とその理由・位置付けの理解を促し、知的財産担当者の業務に対する姿勢の向上をもたらした。

2. 中規模機関（51～200 名）の知的財産組織体制

（1）外部知的財産専門家との連携

中規模機関においては、1～2名の知的財産担当者が業務を担うことになります。外部知的財産専門家と連携できる体制を構築することの重要性は、小規模機関と同様です。

ただし、中規模機関においては、小規模機関と異なり、外部知的財産専門家が個々の研究員等に会うことができるとは限りません。そこで、知的財産担当者は、研究員等と外部知的財産専門家とのパイプ役となるという意識を持つことが重要です。

具体的には、知的財産担当者には、以下の役割が求められます。

まず、知的財産担当者は、研究員等から相談を受け付け、受け付けた相談内容に応じて最適な外部知的財産専門家に協力を依頼します。協力の依頼に先立ち、研究員等にヒアリングして、相談内容及び相談の目的を理解することが大切です。

この場合、外部知的財産専門家は、研究員等からの相談内容に対して回答し、質問することが考えられます。そこで、知的財産担当者は、外部知的財産専門家からの回答・質問の中に知的財産に関する専門的な内容が含まれている場合、研究員等が理解できるように説明を付加したうえで、外部知的財産専門家からの回答・質問を研究員等に伝えるようにします。

（2）業務マニュアルの整備

知的財産担当者が3年程度で異動することを考慮すると、業務マニュアルを整備しておくことが必要である点で、小規模機関と変わりありません。

外部知的財産専門家のチェックポイントは、小規模機関と同様です。ただし、小規模機関の業務マニュアルにおいては、外部知的財産専門家と連携する業務に関する内容の比重が大きかったのに対して、中規模機関の業務マニュアルにおいては、組織内の業務フローに関する内容の比重が大きいという点で異なります。

3. 大規模機関（201名以上）の知的財産組織体制

（1）知的財産専門部署の設置

大規模機関においては、多くの研究員等に同程度の知的財産サービスを提供するために、2名以上の知的財産担当者が所属する知的財産専門部署を設置することが望まれます。知的財産専門部署を設置することにより、知的財産担当者の異動の影響を最小限にとどめることが可能になります。

（2）知的財産担当者の役割分担

知的財産専門部署が数名規模である場合、知的財産担当者ごとに業務内容を分けるのではなく、担当する研究開発部門を分けることが望ましいと考えられます。例えば、知的財産担当者Aさんは、開発第1課の他者特許情報調査業務と発明発掘・出願業務を担当し、知的財産担当者Bさんは、開発第2課の他者特許情報調査業務と発明発掘・出願業務を担当します。

このような分担をすることにより、それぞれの担当者が幅広く業務内容を把握できるので、一人の知的財産担当者が異動しても、他の知的財産担当者が短期間で引き継ぐことができます。

Ⅲ. 知的財産活動体制

今日の公的試験研究機関のミッションを達成するためには、研究開発戦略と知的財産計画との融合が不可欠です。したがって、知的財産活動は知的財産部門だけの活動ではよい効果を生み出すことができず、関係するスタッフ部門や研究開発部門との組織的連携が必要となります。

ここでは、知的財産部門（担当）がダイナミックな活動を行うための体制を紹介します。

（1）知的財産活動の合議体

知的財産部門（担当）がダイナミックな活動を行うためには、知的財産活動に直接関係する部門や間接に関係する部門を取り込む必要があります。そのためには、これら関係者が、公的試験研究機関全体の知的財産活動を俯瞰し、共に考え、共によくする方針・方策・計画を練り上げ、知的財産部門がその実行を担う組織活動体制にする知的財産ポリシーが必要であり、次には、意思決定を行う合議体の設置が必要となります。

（2）研究開発のステージゲートに合わせた知的財産管理

これまで、知的財産部門（担当）は、研究開発成果を知的財産にする実践部門として位置付けられていました。しかしながら、研究開発戦略と知的財産計画を一体化するには、たとえば研究段階ごとに知的財産管理の視点で知的財産の発生の有無、知的財産に関するリスクの有無等のレビューを行う方法が必要です。この体制は、知的財産部門（担当）が一步前にでて、研究戦略とのコーディネートを図ることを意味します。

公設試知的財産アドバイザーの支援を受けた公設試活動

事例 8 「研究開発戦略」を具現化する「ステージゲートシステム」の構築

研究面における各研究ステージの定義、活動内容及び次の研究ステージへの移行基準と事業化支援に対する障害を排除するため、研究の節目でクリアにしておくべき第三者特許、製造物責任、薬事法等の事業リスクヘッジ課題の解決手法として、研究開発から事業化支援までの工程をいくつかに分けて捉え、それぞれをステージと見立て、次のステージに移る際には評価のゲートを設ける、いわゆる米国化学大手のダウ・ケミカルが開発したステージゲートシステムの導入を検討した。

ステージゲートシステムの導入にあたり、公的試験研究機関トップと研究戦略並びに知的財産戦略に携わる者から成る推進チームを設け、関連情報入手、全体像の整理、ステージの活動内容、定義化、研究ステージ基準作成を行い当公的試験研究機関に合ったステージゲートシステムを開発した。

ステージゲートシステムの導入により、研究開発の企画段階から技術移転後までの各ステージで、事業を成功させる視点で知的財産リスク等が設定され、その対応策としての知的財産活動が検討されることで、県の研究開発戦略で定められている研究開発体系の確実な実行と研究成果の獲得を推進するルール、すなわち研究開発戦略と知的財産戦略を一体化するしくみが構築された。

事例 9 意思決定合議体の定義化と設置

当公的試験研究機関は、業務の見える化を進め「当公的試験研究機関版知的財産マニュアル」を編纂したが、編纂を担当した知的財産担当部門は、編纂作業を通じ、各研究センターを含む公的試験研究機関全体の知的財産（活動）に関する意思決定機関の必要性を感じ、次のような会議体を検討し、会議体毎の役割・意思決定事項を策定した。

- ①知的財産戦略会議：知的財産に関する計画や知的財産の取得・処分（権利・維持放棄、実施許諾）等の重要事項の意思決定機関とし、必要に応じて設置・開催する。
- ②リエゾン会議：知的財産の取得・処分に関するもののうちの定型的案件の意思決定機関で、必要に応じて設置・開催する。
- ③リエゾン担当者会議：知的財産に係る各種情報の共有、意見交換、知的財産戦略の検討などを行うため、必要に応じ開催する（知的財産担当者とリエゾン担当者がメンバー）。

当公的試験研究機関は、知的財産に関する新しい合議体の設置とメンバー構成を県規程に根拠付けるため、県レベルで作業が行われていた県規程・ルール改定作業中に織り込むよう働きかけ、反映した。